Powszechna Ścieżka a Ścieżka Królestwa: pułapki instytucjonalnej skuteczności w świetle książki The Choice Gary’ego G. Hoaga

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje konflikt między „Powszechną Ścieżką”, opartą na mierzalnych wskaźnikach wzrostu i efektywności, a „Ścieżką Królestwa”, która przedkłada wierność misji i relacyjność nad statystyki. Autor ostrzega przed pułapką mierzalności, gdzie narzędzia administracyjne stają się kryteriami sensu, prowadząc do przemieszczenia celów – sytuacja, w której ochrona struktury zastępuje realizację pierwotnej misji. Tekst podkreśla, że profesjonalne zarządzanie jest niezbędne, jednak musi pozostać służebne wobec celu duchowego. Kluczowym elementem jest rozróżnienie między żywą Tradycją a tradycjonalizacją, czyli bezwładnym trzymaniem się historycznych form administracyjnych pod pozorem wierności wierze.

The article analyzes the conflict between the 'Common Path,' based on measurable indicators of growth and efficiency, and the 'Kingdom Path,' which prioritizes faithfulness to the mission and relationality over statistics. The author warns against the trap of measurability, where administrative tools become criteria for meaning, leading to goal displacement—a situation in which protecting the structure replaces the fulfillment of the original mission. The text emphasizes that professional management is necessary, but it must remain subservient to the spiritual goal. A key element is the distinction between living Tradition and traditionalization, namely the inert adherence to historical administrative forms under the guise of faithfulness to the faith.

Artykuł stanowi krytyczną analizę mechanizmów zarządzania w organizacjach kościelnych, przeciwstawiając sobie dwie logiki działania: Powszechną Ścieżkę oraz Ścieżkę Królestwa. Autor stawia tezę, że instytucje religijne wpadają w pułapkę mierzalności, gdy narzędzia administracyjne i wskaźniki wzrostu (liczba wiernych, budżet, zasięgi) przestają być jedynie środkami pomocniczymi, a stają się nadrzędnym celem i źródłem poczucia bezpieczeństwa. Taka utożsamianie sukcesu z mierzalną skutecznością prowadzi do zjawiska „przemieszczenia celów", gdzie ochrona struktury i reputacji dominuje nad pierwotną misją ewangelizacyjną. Tekst argumentuje, że profesjonalne zarządzanie jest niezbędne, jednak musi pozostać w służbie relacyjności, etycznego formowania uczniów i wierności Bogu. Prawdziwe włodarstwo objawia się nie w obsesyjnej ekspansji, lecz w zdolności do „wiernej rezygnacji" z form, które przestały służyć dobru, oraz w odwadze przedłożenia jakości relacji nad ilościowe rezultaty.

SŁOWA KLUCZOWE

Powszechna Ścieżka | Ścieżka Królestwa | instytucjonalna skuteczność | pułapka mierzalności | zarządzanie instytucjonalne | przemieszczenie celów | tradycjonalizacja instytucji | kompetencyjna pułapka | prawo Goodharta | moralny przywilej skuteczności | dobra wewnętrzne i zewnętrzne | audyt presupozycji | wierna rezygnacja | zarządzanie relacyjne | teologia instytucjonalna

Pułapka mierzalności w zarządzaniu instytucjonalnym

Powszechna Ścieżka: instytucja, która zaczyna wierzyć własnym wskaźnikom. Pierwszym problemem chrześcijańskiego przywództwa jest pytanie o własność – czy jestem właścicielem, czy włodarzem; drugim zaś pytanie o miarę. Człowiek i instytucja muszą bowiem w jakiś sposób rozpoznawać skutki swojego działania. Nie można zarządzać parafią, diecezją, seminarium, uczelnią, organizacją charytatywną czy wspólnotą zakonną wyłącznie w oparciu o intuicję. Niezbędne są dane, rachunkowość, planowanie, procedury, ocena zasobów oraz zdolność do przewidywania konsekwencji decyzji. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy narzędzia poznania przejmują funkcję kryteriów sensu. Wówczas instytucja nie tylko mierzy swoją działalność, ale zaczyna rozumieć samą siebie poprzez to, co potrafi zmierzyć. Liczba wiernych, wielkość budżetu, skala inwestycji, ilość powołań, frekwencja, liczba wydarzeń, zasięg medialny czy społeczny prestiż

przestają być jedynie informacją o kondycji organizacji, a stają się jej nieformalnym wyznaniem wiary.

Tak właśnie skonstruowana jest w książce Hoaga Powszechna Ścieżka. Jej logika opiera się na pięciu wzajemnie wzmacniających się komponentach: przywództwie nastawionym na produkcję, strategiach ekspansji, ziemskich miernikach, zarządzaniu poprzez rezultaty oraz utylitarnym traktowaniu zasobów. W tej konfiguracji sukces organizacji rozpoznaje się przede wszystkim przez wzrost: więcej ludzi, większa infrastruktura, większy budżet, szerszy wpływ i większa zdolność do realizacji zamierzonych rezultatów. Rekonstrukcja źródłowa przeciwstawia temu Ścieżkę Królestwa, która zachowuje odpowiedzialność organizacyjną, lecz zmienia kryterium nadrzędne: pierwszeństwo otrzymują wierność, relacyjność, jakość formacji, powiernictwo zasobów i rozeznanie woli Boga. Przeciwstawienie to nie powinno być jednak odczytywane jako proste potępienie nowoczesnego zarządzania. Takie rozwiązanie byłoby teologicznie atrakcyjne, ale naukowo zbyt łatwe, gdyż organizacje religijne nie istnieją poza prawami instytucjonalnymi. Muszą dysponować budżetem, prowadzić rachunkowość, utrzymywać budynki, zatrudniać ludzi, szkolić kadry, korzystać z technologii, planować przedsięwzięcia i przewidywać ryzyka.

Kościół, który całkowicie odrzuciłby profesjonalizm, nie stałby się przez to bardziej duchowy; mógłby stać się po prostu gorzej zarządzany. Biblijna kategoria włodarstwa wręcz zakłada odpowiedzialność za dobro powierzone. Nie chodzi więc o przeciwstawienie „Ducha" organizacji, lecz o hierarchię: organizacja ma służyć misji, a nie misja organizacji. Liczba ma opisywać rzeczywistość, a nie definiować dobro. Budżet ma umożliwiać działanie, a nie stawać się źródłem ontologicznego bezpieczeństwa. Nowoczesna teoria organizacji dostarcza w tym miejscu pojęć niezwykle użytecznych dla teologii instytucjonalnej. Robert K. Merton analizował zjawisko przemieszczenia celów, w którym procedura stworzona jako środek do określonego zadania z czasem nabiera wartości autonomicznej. To, co początkowo miało pomagać w realizacji misji, zaczyna być chronione jak sama misja. Philip Selznick wskazywał natomiast, że organizacje ulegają z czasem instytucjonalizacji: nabierają własnej historii, interesów, rytuałów, symboli, struktur prestiżu oraz mechanizmów samoobrony.

Przestają być neutralnymi narzędziami i zyskują osobowość społeczną, którą ludzie zaczynają chronić niezależnie od pytania o pierwotny cel. Dla organizacji kościelnej jest to problem szczególnie poważny, ponieważ dysponuje ona nie tylko kapitałem ekonomicznym i administracyjnym, lecz również symbolicznym. Jej procedury mogą otrzymywać dodatkową legitymizację poprzez język świętości, tradycji, posłuszeństwa, autorytetu i kontynuacji historycznej. To sprawia, że granica między obroną Ewangelii a obroną sposobu organizowania

działalności ewangelizacyjnej staje się trudniejsza do rozpoznania. Strukturę można wówczas chronić nie dlatego, że rzeczywiście najlepiej służy misji, lecz dlatego, że została z nią utożsamiona.

Pułapka skuteczności i rozróżnienie między Tradycją a tradycjonalizacją

Krytyka procedury zaczyna być postrzegana jako krytyka Kościoła, a zakwestionowanie praktyki przełożonego – jako brak posłuszeństwa. Pytanie o efektywność tradycyjnego rozwiązania bywa odbierane jako podważanie depozytu wiary, choć w rzeczywistości dotyczy jedynie historycznie ukształtowanej formy administracji. W tym miejscu niezbędne jest rozróżnienie między Tradycją a tradycjonalizacją instytucji. Tradycja w sensie teologicznym to żywy przekaz wiary. Tradycjonalizacja natomiast to proces, w którym rozwiązanie historyczne zostaje uznane za konieczne tylko dlatego, że zostało utrwalone. Pierwsza chroni pamięć wspólnoty; druga może chronić jedynie jej bezwładność. Pierwsza pyta o to, co zostało nam powierzone, podczas gdy druga skupia się na tym, jak zachować to, do czego przywykliśmy. Z tego powodu reforma i wierność nie są kategoriami przeciwstawnymi – czasem to właśnie wierność wymaga zmiany środków, aby uratować cel.

Hoag wyraża tę intuicję z dużą siłą w historii Mojżesza i dwóch skał. Rekonstrukcja ukazuje Mojżesza jako lidera, który zastosował metodę sprawdzoną wcześniej, mimo że aktualne polecenie było inne. Woda pojawiła się, zatem na poziomie czysto instrumentalnym metoda okazała się „skuteczna”. Problem polegał jednak na tym, że skuteczność nie była równoznaczna z posłuszeństwem. Teologiczne znaczenie tej narracji dla przywództwa jest doniosłe: metoda będąca niegdyś odpowiedzią na rozeznanie może później stać się przeszkodą dla tego rozeznania, jeśli sama zacznie być traktowana jako źródło bezpieczeństwa.

Organizacje również posiadają swoje "skały, które kiedyś dały wodę". Są nimi rozwiązania personalne, modele duszpasterskie, sposoby komunikacji, struktury edukacyjne, typy parafialności, formy finansowania czy mechanizmy sprawowania autorytetu, które w określonych warunkach historycznych były funkcjonalne. Fakt, że kiedyś działały, nie dowodzi jednak, iż pozostają jedyną dopuszczalną formą wierności. Właśnie dlatego jednym z najpoważniejszych zagrożeń Powszechnej Ścieżki jest pomylenie doświadczenia skuteczności z prawem do dalszego stosowania tej samej metody. W naukach o zarządzaniu odpowiada temu problem kompetencyjnej pułapki: organizacja staje się coraz sprawniejsza w działaniach, które wcześniej przynosiły sukces, przez co traci zdolność dostrzegania zmian w otoczeniu. Im większe doświadczenie historyczne, tym paradoksalnie większe ryzyko nadmiernego zaufania do własnej pamięci instytucjonalnej.

Organizacja nie przegrywa wówczas dlatego, że niczego nie potrafi, lecz dlatego, że zbyt dobrze potrafi robić rzeczy, których znaczenie uległo zmianie. Dla duchowieństwa jest to szczególnie niewygodna obserwacja. Kościelna ciągłość jest wartością, ale nie polega ona na mechanicznym zachowywaniu wszystkich historycznych form. Chrześcijaństwo wykształciło bogatą historię adaptacji: zmieniały się języki liturgiczne i modele parafii, ewoluowały formy życia zakonnego, rekonstruowano struktury edukacyjne, a sposoby komunikowania doktryny dostosowywano do różnych kultur. Wierność tradycji chrześcijańskiej nie może więc oznaczać niewrażliwości na historię. Kościół uznający Wcielenie nie może zachowywać się tak, jakby kontekst społeczny był teologicznie obojętny.

Powszechna Ścieżka działa jednak również w przeciwnym kierunku. Nie tylko utrwala stare formy, ale potrafi też obsesyjnie gonić za nowością. Hoag określa ten drugi komponent jako strategię skoncentrowaną na ekspansji – logikę, w której „większe" automatycznie oznacza „lepsze", a wzrost uznaje się za naturalny dowód powodzenia.

Pułapka wzrostu i prymat pytań technicznych nad normatywnymi

Mechanizm ten, dobrze znany kulturze korporacyjnej, może przenikać również do instytucji religijnych. Pojawia się wówczas niemal niewidzialne założenie, że dobra misja powinna rosnąć, dobry projekt – skalować się, a sprawny lider zwiększać zasięg i rozszerzać zakres wpływu organizacji.

Tymczasem z punktu widzenia etyki chrześcijańskiej skala nie jest kategorią moralną. To, że coś jest większe, nie czyni tego ani dobrym, ani złym. Mała wspólnota może być niedojrzała, tak jak duża może być zdrowa; wielka diecezja nie jest gorsza od małej, a wysoki budżet sam w sobie nie musi świadczyć o sekularyzacji. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy wzrost uzyskuje status domyślnego dobra. Wówczas organizacja przestaje pytać, czy warto się rozszerzać, a zaczyna zastanawiać się wyłącznie nad tym, jak to zrobić. W języku ekonomii można powiedzieć, że wartość celu zostaje przyjęta jako egzogeniczna, a cała racjonalność przesuwa się na dobór środków. Teologia powinna natomiast zakwestionować samą funkcję celu. Jednym z najbardziej charakterystycznych zjawisk nowoczesności jest bowiem zamiana pytań normatywnych na techniczne. Zamiast pytać „czy powinniśmy?", pytamy „czy możemy?"; zamiast „czy jest to dobre?", pytamy „czy jest skuteczne?"; zamiast „jakiemu dobru służy wzrost?", pytamy „jak go zwiększyć?".

Max Weber analizował proces racjonalizacji jako rozwój coraz bardziej przewidywalnych, kalkulowalnych i proceduralnych sposobów organizowania działania. Taka racjonalność jest potężnym narzędziem cywilizacyjnym, lecz posiada istotne ograniczenie: potrafi wskazać najskuteczniejsze środki, ale nie potrafi sama ustanowić właściwych celów. Można bowiem znakomicie zoptymalizować system, który prowadzi w złym kierunku. Dlatego Kościół nie może po prostu importować modeli zarządzania z biznesu i obudowywać ich językiem religijnym. Nie chodzi o to, że biznes byłby z natury obcy chrześcijaństwu, lecz o to, że przedsiębiorstwo i wspólnota religijna mają inne cele konstytutywne. Przedsiębiorstwo może oceniać swoje działania poprzez wynik ekonomiczny.

Kościół nie posiada analogicznego, pojedynczego miernika. Nawet wzrost uczestnictwa w życiu religijnym nie jest pełnym kryterium powodzenia, gdyż można przyciągać ludzi mechanizmami, które nie prowadzą do dojrzalszej wiary. Źródłowa notatka trafnie ujmuje tę różnicę, przeciwstawiając liczenie wyznawców formowaniu uczniów i przesuwając uwagę z ilości na jakość wierności. To napięcie można objaśnić za pomocą problemu wskaźnika, który przestaje być użyteczny, gdy sam staje się celem. W literaturze przywołuje się tu prawo Goodharta oraz prawo Campbella. Ich wspólna intuicja jest prosta: kiedy liczbowy miernik zostaje powiązany z nagrodą, prestiżem lub oceną, ludzie zaczynają optymalizować sam miernik, często kosztem rzeczywistości, którą miał reprezentować. Szkoła oceniana wyłącznie wynikami testów może zacząć uczyć „pod test". Policja rozliczana z liczby wykroczeń może zmieniać sposób rejestrowania zdarzeń, a firma premiująca sprzedaż – wciskać klientom produkty, których nie potrzebują. Nie wynika to z nagłej nieuczciwości ludzi, lecz z faktu, że system bodźców zmienia znaczenie działania. Analogiczny mechanizm może pojawić się w duszpasterstwie.

Jeżeli liczba uczestników wydarzenia staje się najważniejszą miarą sukcesu, organizatorzy naturalnie będą projektować spotkania maksymalizujące frekwencję. Jeśli kapłan jest nieformalnie oceniany przez zdolność przyciągania tłumów, wytwarza się presja na popularność. Gdy parafia postrzegana jest jako „dobra" tylko wtedy, gdy pozostaje samowystarczalna finansowo, troska o relacje z zamożnymi wiernymi może nabrać znaczenia większego, niż uczestnicy chcieliby przyznać. Jeśli sukces komunikacyjny mierzy się zasięgiem, język religijny może stopniowo ulec logice platform: silniejsze emocje, polaryzacja, personalizacja przekazu i treści budujące markę osobistą. Nie potrzeba do tego złej intencji – i to jest w tym wszystkim najważniejsze.

Ukryta liturgia organizacji i pułapka moralnego przywileju skuteczności

Instytucjonalne mechanizmy moralnej erozji często działają bez świadomego planu. Ludzie po prostu adaptują się do systemu nagród, oczekiwań i nieformalnych hierarchii. Organizacja może głosić jedno, a premiować drugie. Jeśli oficjalnie mówi o pokorze, lecz awansuje osoby najbardziej widoczne; jeśli deklaruje kolegialność, lecz nagradza bezwarunkową zgodność; jeśli naucza ubóstwa, lecz prestiż wiąże się z dostępem do zasobów; jeśli głosi pierwszeństwo człowieka, lecz ocenia duszpasterzy przede wszystkim przez liczby – powstaje sprzeczność między teologią deklarowaną a praktykowaną.

Można powiedzieć, że każda organizacja posiada ukrytą liturgię. Nie chodzi tu o liturgię sakramentalną, lecz o powtarzalny system znaków określający, co naprawdę jest ważne. To, komu oddaje się głos, kogo zaprasza się do centrum, kto siedzi najbliżej decydenta, jakie sukcesy są publicznie celebrowane, a jakie porażki ukrywane; kto otrzymuje prestiżowe zadania i jakie pytania wolno zadawać, by nie utracić zaufania – wszystko to tworzy liturgię organizacyjnej hierarchii wartości. Gdy deklaracje rozmijają się z rzeczywistymi premiami, członkowie wspólnoty szybko uczą się tych drugich. Instytucja wychowuje bowiem nie tym, co mówi, lecz tym, co systematycznie nagradza. Powszechna Ścieżka nie jest więc tylko błędną teorią zarządzania, lecz systemem formacyjnym, który kształtuje lidera w określonym typie człowieka.

Jeśli lider każdego roku musi udowadniać swoją wartość wzrostem, uczy się bać stagnacji. Jeśli bezpieczeństwo organizacji zależy od nieustannego powiększania rezerw, zaczyna interpretować hojność jako ryzyko. Gdy reputacja staje się aktywem organizacyjnym, krytyka jest traktowana jak zagrożenie. Jeśli widoczność lidera pomaga instytucji zdobywać wpływy, granica między misją a osobistą marką stopniowo się zaciera. Z kolei gdy osoby odnoszące spektakularne sukcesy uzyskują większą autonomię, organizacja może zacząć tolerować u nich zachowania, których nie zaakceptowałaby u ludzi mniej skutecznych. Tutaj dochodzimy do zjawiska, które można nazwać moralnym przywilejem skuteczności. Społeczności mają skłonność do większej pobłażliwości wobec osób postrzeganych jako wyjątkowo użyteczne. Lider, który przyciąga ludzi, pozyskuje środki lub posiada dostęp do ważnych środowisk, otrzymuje nieformalny kredyt moralny. Jego błędy tłumaczy się temperamentem, charyzmatem lub koniecznością skutecznego działania. W ten sposób rezultat przestaje być tylko miarą pracy, a zaczyna zawieszać standardy obowiązujące innych. Historia organizacji religijnych, politycznych czy akademickich dostarcza wielu przykładów tego mechanizmu.

Nie musi on prowadzić do skrajnych nadużyć, by był niebezpieczny; wystarczy, że skuteczność osłabia gotowość otoczenia do korekty lidera. Źródłowa Ścieżka Królestwa proponuje w tym miejscu zasadę odpowiedzialności, w tym odpowiedzialności dzielonej i transparentności finansowej. Nie należy jej jednak rozumieć jako biurokratycznej nieufności. Przeciwnie, mechanizmy kontroli mogą być instytucjonalną formą antropologicznego realizmu. Chrześcijańska doktryna grzechu nie pozwala budować systemów na założeniu, że dobry człowiek zawsze wykorzysta władzę właściwie. Dlatego przejrzystość, kolegialność, audyt i możliwość odwołania decyzji nie są zaprzeczeniem zaufania, lecz jego dojrzałą formą. Instytucja, która ufa wyłącznie moralnej doskonałości swoich liderów, nie jest bardziej chrześcijańska; jest antropologicznie naiwna.

Istnieje tu pewien paradoks. Organizacje religijne, głosząc powszechną podatność człowieka na grzech, czasem konstruują systemy władzy tak, jakby wysoki urząd zmniejszał ryzyko błędu. Teologia przypomina jednak coś przeciwnego: im większa władza, tym poważniejsze powinny być mechanizmy odpowiedzialności, gdyż skala możliwych konsekwencji jest większa. W języku etyki oznacza to, że dobra intencja nie wystarcza do legitymizacji decyzji.

Należy oceniać strukturę bodźców, możliwości korekty, konflikty interesów oraz pozycję osób zależnych. W tym kontekście kluczowe staje się przeciwstawienie zarządzania relacyjnego i zarządzania wynikami. Ludzie nie powinni być traktowani jak trybiki procesu produkcyjnego, lecz jako osoby, których dobro ma znaczenie niezależne od ich użyteczności dla organizacji. To współbrzmi z personalistyczną normą zakazującą instrumentalnego traktowania człowieka. W chrześcijańskiej antropologii godność nie wynika z produktywności i nie znika, gdy człowiek przestaje być organizacyjnie użyteczny. Ta zasada staje się wymagająca w sytuacjach kryzysowych: gdy współpracownik choruje, kapłan traci sprawność, zakonnik nie sprosta oczekiwaniom lub osoba przez lata ważna dla organizacji przestaje generować wartość. Jeśli instytucja mierzy ludzi głównie przez funkcję, łatwo zamienia wdzięczność na kalkulację – osoba jest cenna tylko dopóki realizuje zadania.

Tymczasem logika daru odwraca tę relację. Człowiek może pełnić funkcję, ale jego znaczenie nie pochodzi z funkcji. To rozróżnienie jest kluczowe dla duszpasterstwa, ponieważ Kościół głosi godność osoby właśnie w świecie, który opisuje ludzi przez efektywność i zdolność do adaptacji. Jeśli sam przejmie tę logikę we własnych strukturach, jego nauczanie traci performatywną wiarygodność.

Rozróżnienie dóbr wewnętrznych od zewnętrznych

Alasdair MacIntyre rozróżniał dobra wewnętrzne praktyce od dóbr zewnętrznych, takich jak pieniądze, prestiż czy władza. Te drugie są potrzebne, lecz niosą ze sobą szczególne niebezpieczeństwo: można je zdobywać w konkurencji i gromadzić. Dobra wewnętrzne realizują się natomiast poprzez uczestnictwo w praktyce i doskonalenie właściwej jej jakości. Rozróżnienie to okazuje się niezwykle płodne dla teologii instytucji kościelnej, gdyż pieniądze, nieruchomości, rozpoznawalność, pozycja społeczna i wpływ polityczny są właśnie dobrami zewnętrznymi.

Mogą one wspierać misję, ale nie stanowią jej istoty. Dobrami wewnętrznymi są natomiast jakość wspólnoty, dojrzewanie wiary, zdolność do miłości, prawdomówność, pojednanie, rozwój cnót i odpowiedzialne rozeznanie. Dramat organizacji zaczyna się w momencie, gdy dobra zewnętrzne stają się kryterium oceny dóbr wewnętrznych. Jeśli duża liczba uczestników zostaje uznana za dowód głębokiej wiary, stabilność finansowa ma świadczyć o jakości duszpasterstwa, a prestiż społeczny o prawdziwości misji – następuje pomieszanie kategorii. Można bowiem dysponować licznymi dobrami zewnętrznymi, ponosząc jednocześnie klęskę w obszarze dóbr wewnętrznych. Podobnie można posiadać niewiele zasobów i pozostawać wspólnotą głęboko żywą.

Nie chodzi tu jednak o romantyzowanie małości. Chrześcijaństwo nie naucza, że ubóstwo organizacyjne jest samo w sobie znakiem świętości. Mała wspólnota może być toksyczna, biedna instytucja źle zarządzana, a brak wzrostu może wynikać z zaniedbań. Dlatego teologia wierności musi unikać równie niebezpiecznej manipulacji, jaką byłoby przekształcenie każdej porażki w dowód duchowej czystości. Zdanie „wyniki należą do Boga” nie może służyć usprawiedliwianiu niekompetencji. Prawdziwa pokora nie polega na odmowie wyciągania wniosków z konsekwencji własnych decyzji.

W tym miejscu niezbędna jest kategoria roztropności. W klasycznej etyce chrześcijańskiej prudentia nie oznacza ostrożności rozumianej jako unikanie ryzyka, lecz praktyczną zdolność rozpoznawania dobra w konkretnych warunkach. Roztropność korzysta z danych, doświadczenia i przewidywania skutków, ale żadnego z tych elementów nie absolutyzuje. Człowiek roztropny mierzy rezultaty po to, by lepiej rozumieć rzeczywistość, a nie po to, by uzyskać matematyczne usprawiedliwienie swoich decyzji. Potrafi on stwierdzić zarówno: „to przedsięwzięcie nie przynosi owoców, musimy je zmienić”, jak i: „ten rezultat jest imponujący, ale sposób jego osiągnięcia narusza wartości, którym służymy”.

To właśnie druga sytuacja jest dla instytucji najtrudniejsza. Zrezygnować z działania nieskutecznego jest stosunkowo łatwo; znacznie trudniej porzucić to, co działa, ale zaczyna deformować misję. Prawdziwa próba etyczna pojawia się zatem nie w chwili porażki, lecz często w

momencie sukcesu, który dostarcza własnej legitymizacji. Jeśli przedsięwzięcie przyciąga tysiące ludzi, łatwiej przeoczyć pytanie o jakość relacji. Gdy lider jest popularny, trudniej krytykować jego styl zarządzania. Kiedy organizacja pozyskuje znaczące fundusze, krytyka metod fundraisingowych wydaje się niepraktyczna. Jeśli zaś polityczne relacje zapewniają korzystne decyzje, moralny koszt bliskości władzy może stać się niewidoczny.

Właśnie dlatego Powszechna Ścieżka jest tak pociągająca. Nie proponuje jawnego odstępstwa od dobra, lecz oferuje skrót. Sugeruje: skoro cel jest dobry, potrzebujesz narzędzi wystarczająco mocnych, aby go osiągnąć. Skoro Ewangelia jest prawdziwa, trzeba maksymalizować jej zasięg; skoro instytucja służy ludziom, należy zwiększać zasoby; skoro autorytet jest potrzebny, trzeba go chronić; a skoro jedność jest wartością, należy ograniczać konflikty. Każde z tych zdań zawiera element prawdy, jednak niebezpieczeństwo zaczyna się wtedy, gdy na tej podstawie wyprowadza się prawo do zawieszenia innych wartości. Tutaj pojawia się metafora "monstrualnego zastąpienia", zaczerpnięta z refleksji A.W. Tozera. Chodzi o moment, w którym religijny aktywizm, metoda, technika i instytucjonalna maszyna zaczynają zastępować rzeczywistość, której miały służyć. Można paradoksalnie wykonywać coraz więcej dzieł „dla Boga", jednocześnie coraz mniej potrzebując Boga w procesie ich wykonywania.

Organizacja posiada procedury, ekspertów, fundusze, strategię i zaplecze polityczne. Wszystko działa. I właśnie dlatego pytanie o źródło działania może przestać być zadawane. To jest duchowość samowystarczalnej instytucji. Nie musi ona odrzucać Boga doktrynalnie – wystarczy, że przestaje Go potrzebować operacyjnie.

Ta diagnoza nie prowadzi do romantycznej pochwały chaosu. Chrześcijańska wspólnota potrzebuje kompetencji, jednak kompetencja pozbawiona zdolności do zakwestionowania własnych założeń zaczyna funkcjonować jak zamknięty system. W materiale The Choice powraca pojęcie „unexamined presuppositions" – niezbadanych presupozycji ukrytych w języku, procedurach i modelach działania. To niezwykle ważna intuicja epistemologiczna. Organizacja rzadko podejmuje decyzje od pierwszych zasad; większość działań opiera się na przyjętych wcześniej założeniach: że wzrost jest dobry, że bezpieczeństwo finansowe wymaga określonych rezerw, że przełożony powinien mieć ostatnie słowo czy że większa widoczność zwiększa skuteczność misji. Dopiero kryzys ujawnia, które z tych założeń były prawdziwe, a które wynikały jedynie z przyzwyczajenia. Dlatego organizacja chrześcijańska potrzebuje czegoś więcej niż audytu finansowego. Potrzebuje audytu presupozycji. Powinna okresowo pytać nie tylko o to, czy realizuje cele, lecz dlaczego uznała właśnie te cele za właściwe; nie tylko, czy wskaźniki rosną, lecz dlaczego wzrost jest interpretowany jako dobro; i nie tylko, czy ludzie wykonują polecenia, lecz jaki typ człowieka produkuje jej kultura organizacyjna.

Wierna rezygnacja jako dowód włodarstwa

Pytanie nie brzmi jedynie o to, czy budżet jest stabilny, lecz co organizacja jest gotowa poświęcić, aby tę stabilność utrzymać. Nie chodzi tylko o ochronę reputacji, ale o to, czy prawda mogłaby zostać przyjęta nawet wtedy, gdyby ją uszkodziła. Tak rozumiane rozeznanie jest bliskie koncepcji „recalculating the route" – ponownego przeliczenia trasy. Nie chodzi tu o zmianę celu pod wpływem każdej mody, lecz o sprawdzenie, czy organizacyjny środek transportu nie zaczął sam wyznaczać kierunku podróży.

Dla polskiego duchowieństwa pytanie to nabiera szczególnej wagi w obliczu przemian społecznych. Instytucja przyzwyczajona do określonego poziomu uczestnictwa, autorytetu i kulturowej centralności może w okresie zmiany reagować zgodnie z typowymi mechanizmami organizacyjnymi: zwiększać kontrolę, chronić zasoby, intensyfikować komunikację, konsolidować władzę, wzmacniać tożsamość grupową i poszukiwać szybkich dowodów skuteczności. Nie oznacza to, że każda taka reakcja jest błędna. Oznacza jednak, że okres kurczenia się zasobów staje się gruntem szczególnie podatnym na wpływ Powszechnej Ścieżki. Instytucja zaczyna wówczas walczyć nie tylko o misję, ale i o swoją dotychczasową formę. Ewangelia nie obiecuje bowiem instytucjom historycznym niezmienności form, lecz wierność Boga.

Organizacja, która uważa, że musi zagwarantować własne trwanie, łatwo przejmuje sposób myślenia właściciela. Organizacja-włodarz może natomiast przyjąć, że nie każda odziedziczona struktura musi przetrwać, aby misja pozostała żywa. Nie każda nieruchomość musi zostać zachowana, nie każdy urząd musi utrzymać historyczny zakres funkcji, a nie każda praktyka duszpasterska musi trwać. Nie każdy projekt wymaga kontynuacji tylko dlatego, że zainwestowano w niego lata pracy. Taka postawa wymaga jednak czegoś znacznie trudniejszego niż zarządzanie wzrostem: wymaga zdolności do utraty. Instytucje źle znoszą stratę, gdyż podważa ona narrację o kompetencji. W kulturze sukcesu zamknięcie projektu jawi się jako porażka, zmniejszenie struktury jako regres, utrata wpływu jako degradacja, a przyznanie się do błędu jako osłabienie autorytetu. Ścieżka Królestwa musi zatem przyswoić kategorię, której Powszechna Ścieżka niemal nie zna: wiernej rezygnacji. Czasami dobrym zarządcą jest ten, kto potrafi coś zakończyć. Czasami największą odpowiedzialnością hierarchy nie jest budowanie kolejnej struktury, lecz uczciwe rozpoznanie, że poprzednia przestała służyć celowi.

W tradycji chrześcijańskiej śmierć i owocność pozostają w paradoksalnej relacji. Ziarno nie przynosi owocu dlatego, że perfekcyjnie zabezpiecza swoją dotychczasową formę. Chrześcijański archetyp nie jest bowiem wzorcem nieskończonej reprodukcji instytucji, lecz przechodzenia przez utratę ku nowemu życiu.

Wierność misji ponad mierzalny sukces

Oczywiście nie wolno usprawiedliwiać złego zarządzania prostą metaforą paschalną. Równie niebezpieczne byłoby jednak uznanie przetrwania struktury za miarę jej wierności. Pytanie o sukces Kościoła musi zatem zostać radykalnie oddzielone od pytania o zachowanie wszystkich jego obecnych form. Kościół może stracić wpływ, a mimo to pozostać wierny; może go zachować, lecz utracić ewangeliczną jakość. Może zmniejszyć majątek, zyskując na wiarygodności, lub rozbudować instytucje kosztem wspólnoty. Oczywiście może również wzrastać liczebnie i finansowo w sposób głęboko zgodny z misją. Kluczowe jest jednak to, by nie wnioskować o jakości duchowej bezpośrednio z rezultatu. Taka perspektywa wymaga nowej kultury sprawozdawczości, gdyż jeśli mierzymy tylko to, co łatwo policzyć, organizacja uczy się cenić przede wszystkim to, co policzalne.

Źródłowa propozycja "mierników zorientowanych na wieczność" posługuje się językiem teologicznym, lecz można ją przełożyć na precyzyjną refleksję organizacyjną. Nie chodzi tu o matematyczny pomiar świętości, lecz o pluralizację kryteriów. Obok frekwencji należy pytać o trwałość relacji, obok liczby inicjatyw – o ich sens, a obok stanu budżetu – o sposób jego powstawania i wykorzystania. Zamiast skupiać się wyłącznie na liczbie powołań, publikacji czy zasięgów, warto zapytać o jakość formacji i prawdziwość komunikacji. Zamiast oceniać jedynie skuteczność przełożonego, należy spojrzeć na kulturę, którą po sobie pozostawia. Można bowiem osiągnąć cel, niszcząc ludzi, którzy pomagali go zdobywać; uratować budżet, tracąc zaufanie, lub zwiększyć frekwencję kosztem poziomu formacji.

Można wygrać publiczny spór, lecz przegrać zdolność do dialogu. Można obronić reputację instytucji, ucząc jednocześnie jej członków, że prawdę wolno mówić tylko wtedy, gdy jest bezpieczna. Takie rezultaty pozostają niewidzialne w prostym arkuszu skuteczności. Najbardziej chrześcijański rachunek organizacyjny musi uwzględniać zatem nie tylko to, co zrobiliśmy, lecz również to, co nasze działanie zrobiło z nami. Pytanie to powinno dotyczyć także hierarchów: czy sposób sprawowania urzędu rozwija w współpracownikach zdolność do odpowiedzialnego myślenia, czy uczy ich jedynie odgadywania oczekiwań przełożonego? Czy buduje kulturę prawdomówności, czy kultury bezpieczeństwa? Czy człowiek po latach współpracy staje się bardziej dojrzały, czy raczej ostrożny? Czy młodszy duchowny uczy się rozeznania, czy przede wszystkim unikania błędów mogących zaszkodzić karierze? Czy struktura nagradza odwagę powiedzenia „nie wiem” i „nie zgadzam się”, czy premiuje tych, którzy nie generują problemów?

W tym miejscu profesjonalizacja może przyjąć postać duchowego paradoksu. Instytucja staje się sprawniejsza, lecz jej członkowie tracą zdolność do wolnego rozeznania. Procesy są uporządkowane, ale odpowiedzialność staje się rozmyta. Ryzyko jest kontrolowane, co rodzi lęk

przed innowacją. Komunikacja brzmi profesjonalnie, lecz przestaje być prawdziwa; przekaz jest spójny, ponieważ wyeliminowano z niego niewygodne głosy. Tak wygląda organizacja, która dobrze działa, ale coraz słabiej słyszy. Nieprzypadkowo Hoag przeciwstawia rezultatowi relację. W logice Ścieżki Królestwa zarządzanie oparte na relacjach nie traktuje ludzi jako zasobu do osiągnięcia celu, lecz jako osoby, których dobro jest częścią tego celu.

Dlatego nie wystarczy pytać, czy zadanie zostało wykonane. Trzeba zapytać, co stało się z relacją, zaufaniem, wolnością i odpowiedzialnością uczestników procesu. Prowadzi to do jednej z najważniejszych tez: Powszechna Ścieżka nie jest przeciwieństwem religijności, lecz możliwością religijności podporządkowanej logice kontroli rezultatu. Może być pobożna, aktywna i skuteczna, jednak jej problem ujawnia się w pytaniu o źródło poczucia bezpieczeństwa. Jeśli odpowiedzią są rosnące liczby, stabilny budżet, reputacja czy przewidywalność systemu – narzędzie zaczyna przejmować funkcję źródła. Wówczas deklaracje zaufania Bogu pozostają w sferze doktryny, przestając regulować praktykę.

Hierarcho i Kapłanie: pytanie nie brzmi o to, czy korzystacie z profesjonalnych metod zarządzania – korzystajcie z nich dobrze. Nie chodzi o to, czy mierzycie rezultaty – mierzcie je uczciwie. Ani czy pragniecie rozwoju, który może być darem. Pytanie brzmi: co stanie się z waszym rozeznaniem, gdy liczby przestaną rosnąć? Co zrobicie, gdy prawda zagrozi reputacji? Jaką decyzję podejmiecie, gdy droga etyczna okaże się mniej skuteczna od kompromisu? Czy potraficie utracić wynik bez utraty poczucia własnej wartości?

Dopiero odpowiedź na te pytania pokazuje, czy wskaźnik jest narzędziem, czy bożkiem. Pustynia nie pyta bowiem człowieka, czy potrafi liczyć chleby, lecz czy w chwili głodu nie uwierzy, że kamień musi stać się chlebem za wszelką cenę. Rozważania te muszą stać się pierwszą z trzech pokus: pokusą kontroli. To ona zmienia odpowiedzialność w przymus panowania nad rezultatem, roztropność w lęk, planowanie w obsesję przewidywania, a włodarstwo w niewidzialną formę własności.

> Ostatecznie prawdziwa próba wiary lidera nie rozgrywa się w momencie spektakularnego sukcesu, lecz w chwili, gdy prawda zaczyna zagrażać reputacji, a etyczna droga okazuje się mniej skuteczna od kompromisu. Czy potrafimy zatem utracić mierzalny wynik bez utraty poczucia własnej wartości? Pustynia nie pyta nas bowiem o umiejętność liczenia chlebów, lecz o to, czy w chwili głodu nie uwierzymy, że kamień musi stać się chlebem za wszelką cenę.

Inspiracje

[1] **"The Choice The Christ Centered Pursuit of Kingdom Outcomes"** Gary G Hoag (1)

Gary G. Hoag to amerykański biblista, autor i lider organizacji non-profit, powszechnie znany jako „Mnich Hojności". Uzyskał doktorat z Nowego Testamentu na Trinity College w Bristolu, a wcześniej pełnił funkcje kierownicze w Denver Seminary i Colorado Christian University. Hoag jest prezesem i dyrektorem generalnym Global Trust Partners (GTP), międzynarodowej organizacji powołanej przez Ewangelicką Radę ds. Odpowiedzialności Finansowej (ECFA) w celu wspierania odpowiedzialności, zarządzania i troski o dobro na całym świecie. Ponadto był profesorem wizytującym w kilku seminariach teologicznych, w tym w Trinity Evangelical Divinity School. Jego badania naukowe i konsultacje globalne koncentrują się na biblijnym zarządzaniu, etyce fundraisingu oraz uczniostwie finansowym. Do jego najważniejszych publikacji należą: „Bogactwo w starożytnym Efezie" oraz „Pierwszy List do Tymoteusza", „Siewca" i „Sobór".

Gary G. Hoag is an American biblical scholar, author, and nonprofit leader widely known as the 'Generosity Monk.' He completed his Ph.D. in New Testament at Trinity College, Bristol, and previously served in executive leadership roles at Denver Seminary and Colorado Christian University. Hoag is the President and CEO of Global Trust Partners (GTP), an international ministry created by the Evangelical Council for Financial Accountability (ECFA) to foster accountability, governance, and stewardship around the globe. In addition, he has served as a visiting professor across several theological seminaries, including Trinity Evangelical Divinity School. His scholarship and global consultation concentrate on biblical stewardship, fundraising ethics, and financial discipleship. His notable publications include Wealth in Ancient Ephesus and the First Letter to Timothy, The Sower, and The Council.

Global Trust Partners

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] **"Three Rival Versions of Moral Enquiry"**

Alasdair Macintyre



[2] **"After Virtue: A Study in Moral Theory"**

Alasdair Macintyre

University of Notre Dame Pess | ISBN: 9780268086923

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Walls and Bridges: A Comment on Philip Selznick's "The Moral Commonwealth""**

Martin Krygier, Philip Selznick

1994 | California Law Review | DOI: 10.2307/3480982

Źródło

[2] **"A SYMPOSIUM ON THE MORAL COMMONWEALTH"**

Charles W. Anderson, George Steinmetz, Douglas D. Heckathorn, Philip Selznick

2021 | The Anthem Companion to Philip Selznick | DOI: 10.2307/j.ctv1wbp70x.12

Źródło

[3] **"On Sustaining Research Agendas: Their Moral and Scientific BasisHirsch, P. M., Baol, K. B., & Lancaster, R. Journal of Management Inquiry , 9 (3), 276, © 2000 by SAGE Publications, Inc.; Selznick, P. Journal of Management Inquiry , 9 (3), 277–282, © 2000 by SAGE Publications, Inc. Reprinted by Permission of SAGE Publications, Inc."**

Philip Selznick

2015 | Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies | DOI: 10.1108/s0733-558x20150000044002

Źródło

[4] **"After Virtue: A Study in Moral Theory"**

David B. Burrell, Alasdair MacIntyre

1984 | Journal of Law and Religion | DOI: 10.2307/1051043

Źródło

[5] **"38. After Virtue: A Study in Moral Theory"**

Alasdair MacIntyre

2015 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400848393-039

Źródło

[6] **"Three Rival Versions of Moral Enquiry. Encyclopaedia, Genealogy, and Tradition."**
Joel J. Kupperman, Alasdair MacIntyre
1992 | Philosophy and Phenomenological Research | DOI: 10.2307/2108222
Źródło

[7] **"Social Structures and their Threats to Moral Agency"**
Alasdair MacIntyre
1999 | Philosophy | DOI: 10.1017/s0031819199000431
Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 9336253e-1ed3-402f-9373-a4df3cf5bb09